

KATONA NORBERT\*

## MINDENKI MÁSKÉPP EGYFORMA? STRATÉGIAI FÓKUSZPONTOK MINTÁZATA A PIACI SZERKEZET TÜKRÉBEN

### *EVERYONE IS DIFFERENTLY SAME-SHAPED? PATTERN OF STRATEGIC FOCUS POINTS IN THE LIGHT OF MARKET STRUCTURES*

#### ABSTRACT

In my doctoral research I examine the specific characteristic features of strategic management in case of domestic monopoly entities. While scientific interest has been primarily focused on small and medium-sized competitive or even globalized, crossing-boundaries giant companies and enterprises, there are only a few results known for the special regularity of strategic management of market-leader companies operating under monopoly or oligopoly market structure. Research described in this paper assumes the confirmed, already scientific proven link between strategy and marketing activities of organizations. Due to secondary statistically analyses of recent survey for the Hungarian Association for Marketing, specific strategic key points has been outlined, based on data came from more than 150 domestic enterprises of different size and operating in different market position and structure. As a result, this paper has confirmed for the market-leader monopolies and oligopolies the phenomenon of "turning inwards" as a strategic key-pattern, secondly weak links to the external, professional environment and thirdly detected the impact of absence of compulsion for the future; witch symptom is firmly linked to the phenomenon of "monopoly consciousness", as well.

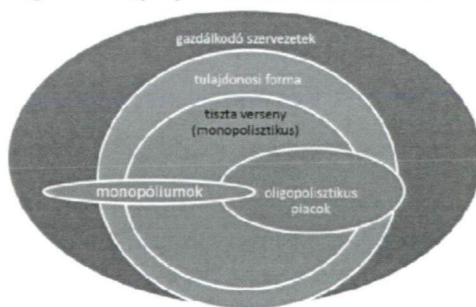
#### 1. Bevezetés, a tanulmány megközelítése

A kutatási program célja annak feltárása, hogy a monopol piacon működő szervezetek stratégiai menedzsment gyakorlata milyen dimenziók mentén és mennyiben tért el a „main stream” szakirodalmi megközelítésekben leírt, versenypiaci stratégia menedzsment gyakorlattól. A jelenlegi tervezési környezet turbulenciája és komplexitása is ismert, ugyanakkor közel sem megoldott kérdéseket vet fel: az üzleti élet számára évtizedek óta kiindulási pontként aposztrofált „fenntarthatóság” összetett környezeti, politikai, illetve szabályozási vonatkozásai különösképpen az utóbbi, elsősorban pénzügyi gyökerekre visszavezethető globális válság kapcsán került előtérbe, amely – nem utolsósorban – a hagyományos kapitalista berendezkedés megítélését is árnyalja<sup>1</sup>. Ismert, hogy amennyiben a stratégiát, mint a vállalatvezetés, a menedzsment tevékenység rendezőelvét közelítjük meg, az a szervezeti szintek és folyamatok minden területén tetten érhető, tehát - hosszabb időtávot tekintve – a szervezet felépítése és jellemző működési formái, belső viszonyai hordozzák az adott piacon való hatékony működéshez szükséges vállalati jellemzőket<sup>2</sup>. Összetettebb, és tudományosan kevésbé leírt terület a monopol piacokon működő gazdasági társaságok, ipar-, illetve üzletágak stratégia tervezésére illetve megvalósítására vonatkozó szempontok differenciált, rendszerszerű megközelítése. A szakirodalom, részben a kérdés üzleti súlya miatt, részben pedig a versenypiaci stratégiák, mint keretmodellek

\* Katona Norbert doktorandusz-hallgató, Debreceni Egyetem Ihrig Károly Doktori Iskola.

adaptálhatóságára való feloldást kínáló hivatkozások okán nem ad diszkrét leírást a nem (tiszt) versenyiparokon működő szervezetek stratégia eszközszerére. Közös kiinduló pontnak tekinthető ugyanakkor az, hogy a tökéletes versenynek természetes, rendszerszerű korlátai vannak; ezek egyrészt az elosztás egyenatlenségére, a különböző komparatív és kompetitív előnyökre, illetve a rendelkezésre álló (részben kormányzati) piacbefolyásolás eszközökre vezethetőek vissza, azzal erős korrelációt mutatnak<sup>3</sup>. A szabályozott monopóliumok, de különképpen az állami tulajdonformában működő szervezetek ugyanakkor elsődlegesen a jogi szabályozás keretrendszerében, másrészt a tulajdonos állam elvárásainak viszonyrendszerében, attól függően működnek. A kutatási kérdés így egyrészt egyedi és izgalmas témákat vet fel, másrészt ugyanakkor kissé „titokzatos”, nehezen strukturálható és nehezen kutatható. A módszertanilag nehéz megközelíthetőséget a rendelkezésre álló, kiinduló statisztikai adatok rendszere adja. A KSH adatait figyelembe véve 2013. december 31-én a regisztrált gazdasági szervezetek száma megközelítette az 1 millió 828 ezret, ez 21 és fél ezerrel volt több, mint egy évvel korábban. A növekedés a bejegyzett vállalkozások számának közel 22 ezres, a nonprofit szervezetek számának másfél ezret meghaladó növekedéséből adódott össze, miközben a költségvetési, illetve a költségvetési rend szerint gazdálkodó szervek, valamint az egyéb szervezetek száma összességében 1749-cel csökkent<sup>4</sup>. A megközelítés szempontjából ugyanakkor jellemző az a tény, hogy egy-egy gazdálkodó szervezet egyszerre mozoghat verseny-, oligopolisztikus, illetve monopol piacon, attól függően, hogy az általa előállított termékek illetve nyújtott szolgáltatások milyen üzletági struktúrában, milyen – gyakran egymást átfedő – résziparcon cserének gazdát. Mindezek alapján az elérhető hivatalos statisztikákban nem tetten érhető – és részben változó - az, hogy egy adott piaci szereplő milyen piaci helyzetben, milyen piaci szerkezetben működik. A TOP 200 hazai vállalat adatait tekintve – szubjektív módon - meghatározható, hogy a vállalatok, gazdálkodó szervezetek megközelítőleg 5%-ka működik monopol piaci helyzetben. A 1. számú ábra azt szemlélteti, hogy a monopóliumok – kutatási téma szerinti - behatárolása egyrészt a klasszikus közgazdaságtanban gyökerező piacszerkezeti besorolás, másrészt pedig a tulajdonformák felől történő megközelítés oldaláról oldható fel.

**1. ábra. A monopóliumok elhelyezése a statisztikai rendszerben**  
**Figure 1. Placing of monopoly entities in the frame of statistical system**



Forrás: saját szerkesztés, 2015

E statisztikai jellegű, ugyanakkor módszertanilag jelentős korlát feloldása – ahogyan e tanulmányban is történik – a kutatási fókusz tágításával érhető el. Ahogy – több később hivatkozott vizsgálat is tette – a szükséges elemszám, és a jellemző hasonlóságok okán a stratégiai menedzsment jellemzőinek vizsgálata a piacvezető, tehát természetes, illetve mesterséges monopóliumok csoportján tehető meg, amelyhez kontrollként használhatóak a versenyipari, monopolisztikus verseny keretein belül működő vállalatok csoportjánál tetten érhető azonosságok.

## 2. Releváns szakirodalmi kutatási eredmények ismertetése

Jelen tanulmányban azt vizsgálom, hogy milyen összefüggések vannak a vállalkozások által kifejtett marketingtevékenység és a vállalat által alkalmazott stratégia, valamint a vállalat piaci pozíciója között. A tanulmány alapjául magyar marketingszakemberek által kitöltött kérdőívek feldolgozása szolgál, amelyeket 2015-ben töltöttek ki a vállalati szakemberek és 2015 nyarán kerültek kiértékelésre. A tanulmány megalapozása, illetve keretbe foglalása céljából elsősorban a vállalatok által folytatott stratégiai menedzsment tevékenységekkel, másrészt pedig a marketing és a stratégia kapcsolatával összefüggésben végzett meghatározó kutatások eredményeit tekintem át. A kutatásra való felkészülés során kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy bemutassam a monopol piaci struktúrák fenti témakörök mentén történt vizsgálatainak eredményeit.

Bauer és Berács<sup>5</sup> értelmezésében a marketingstratégia a vállalat vagy a stratégiai üzleti egység céljainak kijelölését és azoknak az eszközöknek a meghatározását jelenti, amelyek segítségével a marketing-funkció menedzselésével a fent említett célok elérhetőek. A tanulmány megközelítése szempontjából kiemelendő, hogy a marketinget a vállalatvezetők az egyik kulcsfontosságú területnek tartják a piaci siker elérésében. Mind a felsővezetők, mind maguk a marketingvezetők a piaci siker szempontjából kiemelt szerepet tulajdonítanak a vállalati értékesítési és marketing tevékenységének. A marketing szervezeti egység kapcsolata más vállalati részlegekkel inkább kölcsönösnek mondható, az egymástól való függést páronként mindkét irányban hasonlóan ítélték meg a vállalatok ugyanakkor a vezető társaságok esetében a marketing az átlagosnál nagyobb mértékben határozza meg a kutatás-fejlesztési tevékenységet. Értelemszerű következtetés, hogy a versenyben vezető vállalatok sokkal több ponton teszik vevőik számára elérhetővé termékeiket, szolgáltatásaikat, mint a versenyben lemaradó társaik<sup>6</sup>. A fenti megközelítések igazolják, hogy a marketinggel foglalkozó szakemberek mindennapi munkája és azok iránya híven visszatükrözi az adott cég stratégiai céljai, irányait. Némethné 2010-es tanulmánya a vállalati versenyképesség elemzési módszereinek bemutatása alapján a következő ismérvek alapján rendszerezi a kis- és középvállalatok versenyképességi tényezőit: makro- és mikrokörnyezeti, ex-ante és ex-post, külső és belső, valamint input- és outputoldali tényezők<sup>7</sup>. A munka struktúrált megközelítésben integrálja a vállalkozásoknál folytatott versenystratégiák eredményeit, de hangsúlyozza azt is, hogy a modellt különbözőképpen szükséges alkalmazni az egyes iparágakban, illetve az alkalmazás során figyelemmel kell lenni arra, hogy az egész szervezetre, vagy annak egy-egy üzletágára használjuk-e azt. Ez a megközelítés támogatja, igazolja az a korábban már említett feltételezést, hogy a stratégiák és a versenyhelyzet, illetve adott piaci szerkezet közötti összefüggést részpiaconként, üzletáganként szükségszerű értelmezni. Magyarországon a rendszerváltás előtt sok vállalat volt részleges vagy teljes monopolhelyzetben, és némelyek közülük ezt a pozíciót speciális okoknak, vagy egyszerűen a méretükből adódó dominanciának köszönhetően sokáig megtartották, függetlenül attól, hogy állami tulajdonban maradtak-e, vagy már átestek a privatizáción. Ide tartoznak például egyes természetes monopóliumok, közüzemek, közlekedési vállalatok, de a távközlési-szektor jelentős része is ide sorolható. Stratégiaalkotási szempontból e csoport helyzete rendkívül ellentmondásos: a megőrzött monopóliumok miatt sok berögzült gondolkodási és viselkedési minta (bürokrácia, termelés-centrikusság, biztonságérzet, piaci arrogancia, hierarchikus irányítás) él bennük. Tulajdonosaik és nem egyszer vezetőik gyakran tudják, hogy e helyzet ideig-óráig marad fenn, a cégnek tehát szüksége lesz megalapozott versenystratégiára, ugyanakkor a kivitelezés és a megvalósítás módjában mégis sok a bürokrácia és a „politikai” manőver. A szerzők megállapítják, hogy a magyarországi vállalatok stratégiaalkotási gyakorlatában a fejlett gazdaságokban megfigyelhető jelenségek és tendenciák

helyi sajátosságokkal keverednek. A stratégiaalkotáshoz való hozzáállás, a kapcsolódó attitűdök, a felhasznált módszerek, a stratégiák tartalma jól megfigyelhetően összefügg a cégek történeti sajátosságaival, tulajdonviszonyaival, versenypozíciójával valamint méretével is<sup>8</sup>. Kitágítva a vizsgálati fókusz, a globális stratégiákkal összefüggésben, nemzetközi kutatásra alapozva Bonardi<sup>9</sup> megítélése szerint az aszimmetrikus stratégia ugyanakkor nem feltétlenül a korábbi monopolhelyzetből és a vállalati szándékból ered, hanem sokkal inkább a kormányzatok nemzetközi kapcsolatával áll összefüggésben. Katona<sup>10</sup> kutatásai a vállalati stratégia és a marketingstratégiák közötti összefüggést vizsgálta. 100 elemű minta esetén Katona megfigyelte, hogy a vizsgált vállalatok mintegy 13% adott piacon piacvezető vagy monopolhelyzetben van. Az eredmények alátámasztották, hogy a marketingstratégia alapjait jelentő marketingcélok vonatkozásában a vállalkozások számára leginkább fontos célok az értékesítési volumen növelése, a profit növelése és a jelenlegi piaci pozíció fenntartása voltak. Az átgondoltabb és hosszabbtávú szemléletet tükröző marketingcélok, mint például a termékdifferenciálás, háttérbe szorultak. A vállalati stratégia és a marketingstratégia céljai közötti kapcsolat vizsgálata során különösen szembetűnő megfigyelés, hogy a növekedést preferáló vállalati célokat követő vállalkozások a marketingcélok tekintetében az értékesítés és a profit növelésére koncentrálnak. Chikán és társai<sup>11</sup>, hazai versenyképességet értékelő legutóbbi, közel 300 vállalat megkérdezésén alapuló vizsgálatukban a következő lényegi kulcskérdések mentén tettek megállapításokat: környezeti tényezőkhöz, illetve a társadalmi változásokhoz való viszonyulás; az innováció és a K+F helyzete, súlya; a vállalatok stratégia alkalmazkodásának mintázata; vállalati funkciók súlyának változása és alakulása illetve a CSR (bele értve a gazdaságetikai kérdéseket is) szerepe és értelmezése az adott vállalatnál. Anélkül, hogy e cikkben részletesen ismertetném az eredményeket, jelzem, hogy ezeket a témaköröket a kutatás során hasznos viszonyulási pontnak és elemzési dimenzióknak tekintem. Az érintetek kezelése kapcsán (is) hangsúlyos CSR tevékenységgel kapcsolatban megjegyzem, hogy annak felosztása a szakirodalom szerint több féle lehet. Szakmai megközelítésem szerint Alves-Santos<sup>12</sup> csoportosítását osztom, amely szerint az oligopolisztikus vállalatok társadalmi felelősségvállalása alapvetően a következő 3 pillérre épülhet: kapcsolódhatnak egyrészt a tulajdonosok és az érintettek elvárásaihoz, másrészt irányíthatja azt a munkavállalók iránti felelősség és vállalati érdekek rendszere, harmadrészt pedig épülhet az adókkal és különböző juttatásokkal összefüggő menedzsment, illetve optimalizálási megközelítésekre is. E háromszintű megközelítés a CSR árnyaltabb, differenciáltabb, vállalati pozíciónak, tulajdonosi viszonyrendszernek és stratégiának megfelelő alkalmazási lehetőségére mutat rá. Alves-Santos összegző kutatásának eredménye oligopolisztikus piacokon működő piacvezető vállalatok esetén igazolta, hogy a vállalatok akkor folytatnak üzletileg is eredményes CSR tevékenységet, amikor termékük kiegészítőként vesz részt a piaci versenyben, ekkor ugyanis kimutatható a CSR és az eladott termékmennyiség, a magasabb ár és a profit-többség közötti összefüggés. A különböző tevékenységet folytató vállalatoknál ugyanakkor teljesen eltérő CSR-fókuszú akciókra van szükség. Belátható, hogy más és más hangsúlyokat kell figyelembe venni egy multinacionális vállalat környezeti elemzése kapcsán, míg a szempontok más súlyozása lesz érvényes például egy helyi piacon működő vállalkozás esetén<sup>13</sup>.

### 3. A kutatás módszertana, hipotézisei

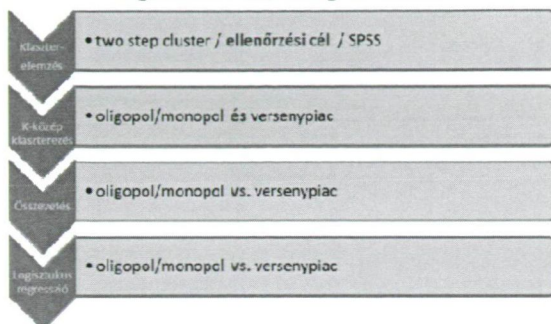
Jelen tanulmányban azt vizsgálom, hogy milyen összefüggések vannak a vállalkozások által kifejtett marketingtevékenység és a vállalat által alkalmazott stratégia, valamint a vállalat piaci pozíciója, illetve működési környezetét biztosító piacszerkezet között. A ta-

nulmány alapjául magyar marketingszakemberek által kitöltött kérdőívek feldolgozása szolgál, amelyeket 2015-ben töltöttek ki a vállalati szakemberek és 2015 nyarán kerültek kiértékelésre. A kérdőívet a cikk szerzője szerkesztette, illetve állította össze és értékelte a Magyar Marketing Szövetség számára. A Szövetség minden év novemberében megrendezi az Országos Marketing Konferenciát, a szakma konferenciáját. Annak érdekében, hogy a marketing szakemberek valós igényeire építve tematizálja a konferenciát, a tagsághoz, tágabb értelemben a marketing szakmához fordult. A kérdőívet jelen cikk szerzője állította össze, úgy hogy – annak másodelemzése – alkalmas legyen a tanulmányban szereplő magasabb szintű stratégiai összefüggések áttekintő vizsgálatára is. A másodelemzés a Marketing Szövetség hozzájárulásával történt. Jelen tanulmány kizárólag a felmérés másodlagos kutatási céllal történt eredményeinek bemutatására szorítkozik. A kérdőív 19 kérdést tartalmazott és az alábbi fő kérdéscsoportból állt: (i) a cég stratégiai fókuszpontjai; (ii) elmúlt évek marketing, szervezeti és személyes eredményei a stratégia támogatása mentén, (iii) marketing tevékenység és annak terjedelme az adott szervezet esetén, (iv) a jövő kihívásainak megítélése a marketing tevékenység, az adott szervezet és a marketing szakma nézőpontja alapján. Ezt követte a záró kérdéssor (v), amely a szakmai szövetséggel és konferenciával kapcsolatos elvárások, irányvonalak megfogalmazására vonatkozott. A minta, illetve elemszám, valamint a tisztán monopol piacon működő vállalatok csekély, statisztikai szempontból (reprezentatív módon) elégtelen száma miatt a kutatás során a piacvezető (monopol és oligopolisztikus piacon tevékenykedő) és versenyző csoportok közötti összefüggések feltárására vállalkoztam. A kutatást jellemző fő hipotéziseket (amelyeket H1-H4-ig jelölök) a tanulmány elején hivatkozott és vázlatosan ismertetett szakirodalmi áttekintések illetve korábbi vizsgálataim alapján fogalmaztam meg, az alábbiak szerint.

1. Stratégia fókuszú megközelítésre vonatkozó hipotézis (H1): A piacvezető (oligopolisztikus illetve monopol piacon működő) szervezetek elsősorban saját szervezeti, szervezési kérdéseikkel foglalkoznak, ezek kötik le energiájukat. Ezt a dimenziót a kutatás során a „befelé fordulás” jelenségének nevezem.
2. Környezeti fókuszú megközelítésre vonatkozó hipotézis (H2): A biztos/meghatározó piaci pozícióban lévő szervezetek kevésbé tartják fontosnak a kapcsolattartást a környezettel, az ott tevékenykedőkkel. Ezt a dimenziót a kutatás során a „sziget-effektus” jelenségének neveztem el.
3. Üzleti fókuszú megközelítésre vonatkozó hipotézis (H3): A versenypiaci szereplők sokkal diverzifikáltabb módon közelítenek a marketinghez, fókuszukban a tevékenységük üzleti eredménye és annak hatékony támogatása áll. Ezt a jelenséget – a kutatás fókuszában álló monopóliumok és oligopolisztikus szervezetek szempontjából nézve „hatékonysági dilemma”-ként jellemzem.
4. A jövő orientáció kapcsán megfogalmazott hipotézis (H4): A (maga)biztos piaci résszel rendelkező gazdálkodó szervezetek kevésbé fordulnak konkrét elképzelésekkel, elvárásokkal a jövő felé. Ezt a jelenséget a „kényszer hiánya”-ként követem a kutatás során. E jelenség ugyanakkor párhuzamba állítható korábbi, monopol piacon működő gazdálkodó szervezetről írt tanulmányomban már ismertetett és megnevezett jelenséggel, amelyet „monopoltudat”-ként hivatkozok a későbbiekben is<sup>14</sup>.

A kutatás kvantitatív eredményeit SPSS statisztikai elemző program segítségével dolgoztam fel. A végső következtetések levonására a hipotézisek mentén adott válaszok feldolgozása illetve összevonása teremtett lehetőséget. Az elemzés egymásra épülő folyamatlépéseit a 2. számú ábrán mutatom be.



**2. ábra. A kutatási eredmények feldolgozása****Figure 2. Processing of results**

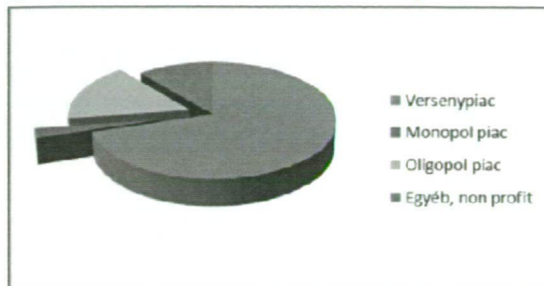
Forrás: saját szerkesztés, 2015

A monopol/oligopolisztikus piacszerkezeten működő és a versenypiacon működő vállalatok válaszstruktúrái közötti eltérés feltárását kétfajta klaszteranalízis segítségével tettem meg. Az innovatívnak tekinthető módszertan alapja az volt, hogy feltérképezsem az adott válaszok mentén a két piacszerkezet jellemzőit és az ezek közötti eltéréseket vizsgáljam. Ehhez a teljes populáció két almintára bontására volt szükség; ezeken a mintákon külön-külön futtatva a klaszteranalíziseket, majd összevetve az eredményeket vontam le konklúziót. A két almintán egyaránt először Two Step Cluster eljárással néztem meg, hogy érdemben alkalmazható-e a klaszterstruktúrák statisztikai alapon történő kiszámítása (ez minden bemutatott esetben az alkalmas tartományba, tehát legalább a Fair tartományba tartozott). Miután bebizonyosodott, hogy alkalmazható a klaszterezési eljárás, a Two Step Cluster módszer által javasolt klaszterszám képezte az alapját a K-means Cluster alkalmazásának. A K-means Cluster eljárás során, előre meghatározott mennyiségű csoport létrehozását teszi meg a statisztikai elemzőprogram. A korábban meghatározott számú klaszterek létrehozása után kialakult mind a két almintán a válaszstruktúrák mintázata. Ezeket a mintázatokat lehetett ezt követően összevetni és az esetleges hasonlóságokat, valamint az eltéréseket elemezni, ismerve és elfogadva az alacsony elemszám miatt fennálló korlátokat. Miután megvizsgáltam, hogy a különböző piacszerkezeten tevékenykedő vállalatok milyen válaszmintázatokat adtak a különböző kérdésekre, megnéztem, hogy egyenként mennyiben határozza meg a válaszokat az, hogy adott cég milyen piacszerkezet mentén működik; ebben segítségemre a logisztikus regresszió módszere volt. Itt a függő változó minden esetben az adott részterület volt, tehát, hogy említette-e az adott választ a megkérdezett. A független változó pedig egy dichotóm, kétértékű változó volt, amely azt mutatta meg, hogy monopol/oligopolisztikus piacon tevékenykedik-e a cég, vagy versenypiacon (0-s érték, ha nem, 1-es pedig, ha igen), ezáltal a két piacszerkezet összehasonlítására nyílt lehetőség. A logisztikus regresszió pedig abban is segítségemre volt, hogy valószínűségekkkel kiegészítve is meg tudjam állapítani, hogy mennyivel jellemzőbb a vizsgált válasz az adott piacszerkezet mentén működő válaszdóra.

#### 4. Eredmények ismertetése

Több mint 150 vállalat képviselője töltötte ki az internetes linkkel ellátott kérdőívet. Valamennyi vállalatnál a Marketing Szövetség képviselőjének címeztük kérdéseinket, akikől azonos kérdésekre vártunk választ. A kérdőíves felmérést 2015. június-július hónapban végeztük, a kérdőívek végső feldolgozása 2015 nyarán történt. A 3. számú ábra mutatja a visszaérkezett kérdőívek megoszlási arányát, piacszerkezeti szempontból.

**3. ábra. Visszaérkezett kérdőívek megoszlási aránya**  
**Figure 3. Distribution ratio of returned questionnaires**



Forrás: saját szerkesztés, 2015

A visszaérkezett 154 kérdőívből, 4 szervezet monopol piacon, 29 vállalat oligopolisztikus, tehát néhány szereplős piacon, 108 szervezet versenypiacon, míg 17 szervezet, egyéb, illetve non-profit környezetben tevékenykedik. A négy, monopol piacon tevékenykedő szereplő nem minden szempontból hasonlít egymásra, az egyik ráadásul elég kevés adatot is adott meg magáról. Kettő e szereplők közül termék gyártásával és előállításával foglalkozik, egy kreatív, marketing, PR ügynökség, egy pedig egyéb kategóriába sorolható. Bár működési idejükben megegyeznek, ez mindegyik esetben 5-10 év, azonban a cégek mérete is eltérő. A minta alapjellemezői ugyan nem tesznek eleget a statisztikai reprezentativitás szigorú követelményeinek, de jól szolgálták a kutatás célját, amennyiben a vizsgálatot és elemzést a 137 versenypiaci illetve oligopolisztikus és monopol szereplőre folytatjuk el. Ennek alapján a továbbiakban e két nagy csoportot képezve vizsgáltam a piaci szerkezetek és stratégiai irányok, hipotézisek között különbségeket, illetve összefüggéseket. Az egyik csoport a piacvezetők csoportja volt, amely összesen 29 elemből állt és a monopol és oligopolisztikus piacokon működő vállalatokat fogta össze (ez volt a vizsgálat tárgyát képező vizsgálati csoport), míg a kontroll csoportot a versenypiacon tevékenykedő 108 vállalatból álló sokaság képezte. A következőkben a négy, ismertetett hipotézis mentén, a jelzett módszertani rendezés és elemzés elvégzését követően kapott eredményeket ismertetem.

#### 4.1. Eredmények a „befelé-fordulás” jelenségével összefüggésben

A stratégiai fókuszpontok mentén azt vizsgáltam, hogy a szervezetek milyen kulcs tevékenységeket tartanak fontosnak a stratégia menedzsmentet jellemző fő területek közül. A „menedzsment” kulcsterület a belső, szervezési és szervezeti kérdések fontosságára utal, míg a „marketing” a fogyasztó, illetve fogyasztói orientáció jelentőségét emeli ki, a „pénzügyi” és „innovációs” tevékenységek említése pedig a versenyelőnyök kiaknázásának hangsúlyát emeli ki. A 4. számú ábra a két csoport esetén tapasztalt klaszterek számát és arányát mutatja. A bal oldali tábla a vizsgált, piacvezető csoport eredményeit, míg a jobb tábla a kontrollcsoport jellemző klasztereit mutatja be.

Lényeges eredmény, hogy a monopol vagy oligopolisztikus piacon tevékenykedők jellemző része jegyezte meg kulcsterületként a menedzsmentet. Volt egy nagyobb csoport, amely a marketinget, a K+F-et, valamint az információ rendszerek működtetését, egy kisebb pedig ezeket és a menedzsmentet együtt. A negyedik csoport a termelés, szolgáltatás, valamint a K+F területeket emelte ki. A versenypiacon szereplők között ezzel szemben három domináns és egy kisebb csoport van. Egy részének főként a marketingkérdések a fontosak, másik részének a marketing mellett az információs rendszerek működtetése is, a harmadik nagyobb csoportnak pedig a menedzsment és a pénzügy. A negyedik csoport



ezek kombinációjából áll: szinte mindent említettek kulcstényezőként az ebbe a csoportba eső vállalatok.

#### 4. ábra. A stratégia fókuszai kapcsán kapott klaszterek

Figure 4.: Clusters resulted based on strategic focuses

Vizsgált csoport				Kontrollcsoport			
menedzsment		15 db	52%	marketingkérdések		41db	36%
marketing, K+F, információs rendszerek működtetése		9 db	31%	marketing, információs rendszerek működtetése		38db	35%
menedzsment, marketing, K+F, információs rendszerek működtetése		2 db	7%	menedzsment, pénzügy		25db	23%
termelés, szolgáltatás, K+F		3 db	10%	menedzsment, marketing, pénzügy, információs rendszerek működtetése		4db	4%

Forrás: saját szerkesztés, 2015

#### 4.2. Eredmények a „sziget-effektus” jelenségével összefüggésben

A környezeti fókuszpontok mentén azt vizsgáltam, hogy a szervezetek milyen – a marketing tevékenység szempontjából értelmezhető - kulcs partnerekkel tartanak kapcsolatot. Azt feltételeztem, hogy minél összetettebb egy ilyen kapcsolati háló, annál színesebb az üzleti megfontolásból fenntartott és működtetett szakmai kapcsolati rendszer. A 5. számú ábra a két csoport esetén tapasztalt klaszterek számát és arányát mutatja. A bal oldali tábla a vizsgált, piacvezető csoport eredményeit, míg a jobb tábla a kontrollcsoport jellemző klasztereit mutatja be.

#### 5. ábra. A környezeti fókusz kapcsán kapott klaszterek.

Figure 5. Clusters resulted based on environmental focuses

Vizsgált csoport				Kontrollcsoport			
nyomdák, informatikai beszállítók		11 db	34%	kereskedelmi cégek		61 db	57%
kereskedelem, promóció, kreatív, valamint média tervező és vásárló ügynökségek, marketing, CSR		8 db	36%	kreatív, média tervezés és gyártás, marketing CSR		25 db	23%
Egyik sem jellemző		10 db	28%	kereskedelem, promóció, kreatív, valamint média tervező és vásárló ügynökségek, nyomdák, csomagolástechnika		10 db	9%
				nyomdák, informatikai beszállítók		12 db	11%

Forrás: saját szerkesztés, 2015

Az ábrán is jól látható, hogy a monopol/oligopolisztikus piacok esetében 3 jól elkülöníthető csoport alakult ki, amelyek méretben nem különböznek jelentősen. Az egyik csoport főként nyomdákkal és informatikai beszállítókkal tartja a kapcsolatot, a másik kifejezetten sok területtel áll kapcsolatban, a harmadikra pedig az jellemző – és ez a kutatás hipotézise kapcsán jelentős eredmény - hogy jelentős azoknak a szervezeteknek a száma, akik különösképpen senkivel sem tartanak kapcsolatot. A versenypiac ettől markánsan eltérő szerkezeti képet mutat. Első és talán legfontosabb, hogy több mint a felük főként kereskedelmi cégekkel áll kapcsolatban. Kisebb mértékben, mint a másik csoport, de kö-



zöttük is vannak, akik nyomdákval illetve, informatikai beszállítókkal. Nincsen viszont olyan domináns csoport közöttük, amelyik ne lenne kapcsolatban valakivel a szervezeten kívül. A versenypiacon szereplők közel egynegyede kreatív, médiatervezés és gyártás, valamint CSR területen is kapcsolatot tart a szervezeten kívül, egy kisebb részük pedig igen széles körben tart fent kapcsolatot partnereivel.

### 4.3. Eredmények a „hatékonysági-dilemma” vonatkozásában

Az üzleti fókusz vonatkozásában azokat a jellemző – marketing és kommunikációs feladatok esetén értelmezhető és egyértelműen azonosítható – aktivitásokat vizsgáltam, amelyek az üzleti illetve értékesítési stratégiai célokra releváns választ tudnak adni. Mindez arra az alapvető, üzleti és hatékonysági logikára épít, hogy az eszközöknek, technikáknak és aktivitásoknak alapvetően az üzleti igényekre kell válaszolniuk. Minél szélesebb az eszközök és tevékenységek tárháza, feltételezhetően annál összetettebb, élesebb versenyben kell megtalálnia az adott piaci szereplőnek a megfelelő, hatékony eszközöket. A 6. számú ábra a két csoport esetén tapasztalt klaszterek számát és arányát mutatja. A bal oldali tábla ebben az esetben is a vizsgált, piacvezető csoport eredményeit, míg a jobb tábla a kontrollcsoport jellemző klasztereit ismerteti.

6. ábra. Az üzleti fókusz kapcsán kapott klaszterek

Figure 6. Clusters resulted based on business-related focuses

Vizsgált csoport				Kontrollcsoport			
online kommunikáció	10 db	35%		marketingkommunikáció, online	28 db	26%	
Marketing-kommunikáció, akciók, promóciók, médiatervezés, vásárlás	5 db	17%		marketingkommunikáció, kommunikáció, akciók promóciók	13 db	12%	
marketing és kommunikációs stratégia, folyamatok irányítása, kreatív tervezés, médiatervezés, online, kreatív média	5 db	17%		marketing és kommunikációs stratégia, folyamatok irányítása, akciók, promóciók, kreatív tervezés, médiatervezés, online, kreatív média	22 db	20%	
marketing és kommunikációs stratégia, folyamatok irányítása, CSR, online	9 db	31%		CSR, médiatervezés	5 db	5%	
				marketing és kommunikációs stratégia, folyamatok irányítása, CSR, kreatív tervezés, online kommunikáció	8 db	7%	
				semmi sem jellemző	32 db	30%	

Forrás: saját szerkesztés, 2015

A monopol illetve oligopolisztikus piacokon tevékenykedő cégeknél 4 részre oszlottak a válaszadók az alapján, hogy milyen marketingtevékenységet folytatnak. Egy jól elkülöníthető rész csak online kommunikációval foglalkozik. Két csoportra is jellemző, hogy marketing és kommunikációs stratégia, valamint ezek irányítása is feladatuk, azonban a nagyobb csoport emellett online kommunikációval és CSR-ral, a kisebb pedig kreatív tervezéssel, médiatervezéssel, online kommunikációval és kreatív médiával foglalkozik. Az utolsó, sorrendben negyedik csoport jellemzően marketingkommunikációt, akciókat, promóciókat, valamint médiatervezést, vásárlást végez. A versenyszférában tevékenykedők ezzel szemben több csoportra oszthatóak marketing fókuszú tevékenységi körük szerint. Egy fontos különbség a vizsgált csoporttal való összevetésben, hogy közel harmadukra egyik tevékenység sem jellemző: közel egynegyedükre a marketingkommunikáció, valamint az online kommunikáció, egy további kis csoportra pedig ezek mellett az akciók, promóciók szervezése is jellemzőek. Egy kis csoportra jellemző az, hogy csupán CSR-ral és online kommunikációval foglalkoznának, és létrejött egy nagyjából ugyanekkora cso-



port, amely az előbbieket mellett még kommunikációs stratégiával, valamint e folyamatok irányításával és kreatív tervezéssel is foglalkozik. Egy relatív nagy, 20 százalékos csoport kifejezetten széles körű, sok mindenre kiterjedő, igen heterogén feladatokat végez.

#### 4.4. Eredmények a „kényszer-hiánya” jelenséggel összefüggésben

A jövő orientáció kérdése azt vizsgálta, hogy az adott szervezet milyen kihívásokat lát két éven belül, amelyekre a marketing és kommunikáció eszköztárával, vagy annak fejlesztésével, illetve adaptációjával kíván válaszolni. Ebben a kérdéskörben kapott, sokat mondó adatokat a 7. számú ábrában foglalom össze, ahol – az eddigiekhez hasonlóan a bal oldali tábla a vizsgált, piacvezető csoport eredményeit, míg a jobb tábla a kontrollcsoport jellemző klasztereit tartalmazza.

**7. ábra. A jövő orientáció kapcsán kapott klaszterek**  
**Figure 7. Clusters resulted based on future-orientation**

Vizsgált csoport			Kontrollcsoport		
jelölt/többjelölt	15 db	52%	kereskedelmi és sales eredmények	44 db	41%
nem jelölt/keveset jelölt	14 db	48%	marketingeszközök és üzenetek megújítása	23 db	21%
			kereskedelmi és sales eredmények, marketingstratégia és márkagondozás	21 db	19%
			kereskedelmi, sales eredmények, marketingüzenetek megújítása, termékek szolgáltatások előállítása	20 db	19%

Forrás: saját szerkesztés, 2015

A jövőre vonatkozó tervek esetén a korábbiaknál is nagyobb eltéréseket kaptunk a két piacszerkezetű csoport tükrében. A legnagyobb eltérést az mutatta, hogy (bár természetesen voltak eltérő mintázatok) a monopol, illetve oligopolisztikus piacon tevékenykedők között az volt a jellemző törésvonal, hogy vagy gondolkoztak a továbbiakban fejlesztésekben, vagy sem. A versenypiacon tevékenykedők között azonban már jobban lehetett differenciálni a válaszstruktúrát: a legtöbb versenypiaci szereplő a kereskedelmi és sales eredmények területén tervez előre lépést. Van egy olyan (kisebb) csoport is, amely ugyanakkor a marketingeszközök és üzenetek megújítását tervezi jellemzően. Egy harmadik csoport e kettő mellett a termékek és szolgáltatások megújítását, a negyedik pedig marketingstratégiát és márkagondozást is tervez, a kereskedelmi és sales eredményekre ható tevékenységek felül.

#### 4.5. Függvényszerű összefüggések az érintettek kezelése kapcsán

Miután megvizsgáltam, hogy a különböző piacszerkezet alatt tevékenykedő vállalatok milyen válaszmintázatokat adtak a különböző kérdésekre, megnéztem, hogy egyenként mennyiben határozza meg a válaszokat az, hogy az adott cég milyen piacszerkezet mentén működik; ebben segítségemre a logisztikus regresszió módszere volt. A vizsgálat során a függő változó minden esetben az adott (vizsgált) részterület volt, tehát, hogy említette-e az adott választ a megkérdezett, míg a független változó egy dichotóm, kétértékű változó volt, amely azt mutatta meg, hogy monopol/oligopolisztikus piacon tevékenykedik-e a cég, vagy versenypiacon, így a két jellemző piacszerkezet további összehasonlítására nyílt lehetőség. A logisztikus regresszió pedig abban is segítségemre volt, hogy valószínűségekkkel kiegészítve is meg tudjam mondani, hogy mennyivel jellemzőbb az adott válasz az adott piacszerkezet mentén tevékenykedő résztvevőre. A lefuttatott regressziós modellek alapján

bizonyítható, hogy egy területen van kifejezetten erős eltérés a monopol/oligopolisztikus valamint a versenypiacon tevékenykedő cégek között, ez pedig az, hogy a versenypiacon tevékenykedők jóval kevésbé említették azt, hogy külső és belső érintettek bevonása és elérése foglalkoztatná mostanában őket. A monopol vagy oligopolisztikus piacon tevékenykedők között viszont pont ellenkezőleg, sokkal valószínűbb volt az, hogy őket foglalkoztatják ilyen kérdések: a monopol/oligopolisztikus piacokon jelen lévő cégek esetén 2,6-szer valószínűbb, hogy külső és belső érintettek bevonása és elérése foglalkoztatná mostanában, mint amelyik cég nem ilyen piacon működik, míg a versenypiacon tevékenykedők között viszont csak egyötöd az aránya a többiekhez képest annak, hogy ilyen tevékenységet terveznek. Ezek mellett voltak olyan jellegzetességek is, amelyek ugyan nem ellenkező irányban hatottak a két vizsgált piacszerkezeten, azonban adott piacszerkezet mentén erősen jellemzőek voltak. Ilyen például az, hogy a versenypiaci szereplők nem csak a jövőben nem kívánnak foglalkoztatni külső és belső érintettek bevonásával, de az elmúlt két évben is szignifikánsan kevesebb cég is említette ebből a körből, hogy fejlődést ért volna el ezen a területen: egynegyed az esélye annak, hogy egy versenypiaci szereplő az érintettek bevonása területén előrelépést tett volna.

## 5. Összefoglaló következtetések

A következtetéseket a módszertani szakaszban már ismertetett, H1-H4-ig jelölt hipotézisek mentén osztom meg a következőkben. A stratégia fókuszú megközelítésre vonatkozó hipotézis (H1), mely szerint a piacvezető szervezetek elsősorban saját szervezeti, szervezési kérdésekkel foglalkoznak, ezek kötik le energiájukat – igaznak bizonyult a vizsgálat alapján. Így az általam használt „befelé-fordulás” jelensége jellemző a mintában megtalálható piacvezető, oligopolisztikus illetve monopol piacon működő szervezetekre. A környezeti fókuszú megközelítésre vonatkozó hipotézis (H2), mely szerint a biztos, illetve meghatározó, vagy stabil piaci pozícióban lévő szervezetek kevésbé tartják fontosnak a kapcsolat-tartást a környezettel – részben szintén igaznak bizonyult, olyan megköttessel, hogy a kutatás során a szokásos marketing és kommunikációs tevékenységekkel összefüggésben felmerülő kapcsolatokat, illetve azok jellemző mintázatát mértem fel. A jelzett „sziget-effektus” jelenség általános kutatása további vizsgálati lehetőséget rejt, különösképpen akkor, ha úgy ármalyjuk a jelenség értelmezését, hogy ezen szervezetek fogyasztói motivációja alacsony, míg azon környezeti tényezőkkel való kapcsolódásuk intenzitása magas, amely a piacvezető szerepük megőrzésért felelős. Ezzel a témakörrel hozom összefüggésbe a vizsgálat számszerűsített, függvényyszerű eredményeként feltárt jelenséget, amely szerint a piacvezető gazdálkodó szervezetek mind a múltban, mind pedig a jövőben markánsan hangsúlyosabban foglalkoznak az érintettekkel összefüggő feladatokkal, illetve tevékenységekkel, egyúttal ezt a megállapítást a vizsgálat kimagasló eredményének tekintem. Mindezen kérdések tanulmányozása továbbviszi a kutatási téma vezérfonalát az érintett menedzsment és a CSR tevékenységek strukturált vizsgálata irányába, amely végül módszertanilag is igazolt választ adhat arra, az első pillanatra nyersnek tűnő kérdésre, hogy a piacvezető vállalatok erőforrásait a fogyasztókkal vagy inkább egyéb érintettjeikkel való foglalkozás köti-e le. Az üzleti fókuszú megközelítésre vonatkozó hipotézis (H3), amelyben azt állítottam, hogy a versenypiaci szereplők sokkal diverzifikáltabb módon közelítenek a marketinghez, hiszen fókuszukban a tevékenységük üzleti eredménye és annak hatékony támogatása áll – részben volt igazolható a kutatással; a kapott klaszterek száma, és az azokat létrehozó ismérvek – mindkét vizsgált csoport esetén észlelhető – heterogén volta további, specifikus kutatásokat indikálnak. Mind e mellett a hipotézist tömören lefedő „haté-



konysági-dilemma” létezése részben beigazolódott, így magát a hipotézist nem vetem el. A jövő orientáció kapcsán megfogalmazott hipotézis (H4), amely azt állította, hogy a (magabiztos piaci résszel rendelkező) gazdálkodó szervezetek kevésbé fordulnak konkrét elképzelésekkel, elvárásokkal a jövő felé – teljes mértékben, és igen markánsan beigazolódott. Ezt az eredményt a vizsgálat másik jelentős eredményének tekintem: a „kényszer hiánya” jelenség valóban jól leírja a monopol és oligopolisztikus piacokon tevékenykedő vállalatok jövő-orientációját, illetve jövőbe mutató aktivitásait, azok relatív hiányát. Összességében elmondható, hogy a vizsgálat során kulcs tényezőként kezelt, a fent hivatkozott hipotézisek vázát is adó megközelítések mentén szétválaszthatóvá váltak a monopol és oligopolisztikus illetve a (tiszt) versenypiacon tevékenykedő gazdálkodó szervezetek stratégiai menedzsment jellemzői, így jól látható, hogy a szervezetek azonos menedzsment eszközkészletből építkezve, ugyanakkor más és más módon hozzák létre a szervezet vélt vagy valós céljainak leginkább megfelelő stratégia eszköz-mixet.

### Köszönetnyilvánítás

Köszönetemet fejezem ki a Magyar Marketing Szövetség felé a kutatás támogatásáért, annak lebonyolításában való aktív közreműködéséért és az eredmények közzétételéhez való hozzájárulásáért.

### JEGYZETEK

1. Szentes, T. (2013): Global crises: Is the Keynesian recipe relevant if applied under a global governance? *Society and Economy*, 35. évf., 3. szám, 273–297. old.
2. Chikán (1997): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
3. Carlton, D., Perloff, J. (2003): *Modern piacelmélet*. Budapest: Panem Kiadó.
4. KSH (2015): A regisztrált gazdasági szervezet száma, 2013. Letöltve: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/gaz/gaz21312.pdf>, letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
5. Bauer András–Berács József (1992) *Marketing*. Budapest: Aula Kiadó.
6. Kenesei-Gyulavári (2013): A marketing szerepe a vállalati versenyképességben, [http://real.mtak.hu/22519/1/Kenesei\\_Gyulavari\\_2013\\_A\\_marketing\\_szerepe\\_a\\_vallalati\\_versenykepessegeben\\_MM\\_u\\_184613.455486.pdf](http://real.mtak.hu/22519/1/Kenesei_Gyulavari_2013_A_marketing_szerepe_a_vallalati_versenykepessegeben_MM_u_184613.455486.pdf), letöltés dátuma: 2015. 06. 21
7. Némethné (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer, letöltve: [http://www.epa.hu/00000/00017/00167/pdf/5\\_nemethne.pdf](http://www.epa.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf), letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
8. Bögel, Salamonné (2008): *Vállalati stratégiaalkotás: Jelenségek és kérdőjelek*. Letöltve: [https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/109208/file\\_up\\_BogelGy-Sne-VallalatiStrategiaalkotas.pdf?sequence=1&isAllowed](https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/109208/file_up_BogelGy-Sne-VallalatiStrategiaalkotas.pdf?sequence=1&isAllowed), letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
9. Bonardi (2004): Global and political strategies in deregulated industries. Letöltve: [http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fsmj.367?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=previ ew\\_click&show\\_checkout=1&purchase\\_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase\\_site\\_license=LICENSE\\_DENIED\\_NO\\_CUSTOMER](http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fsmj.367?r3_referer=wol&tracking_action=previ ew_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER), letöltés dátuma: 2016. 06. 21.
10. Katona (2010): A marketingaktivitás és a vállalati stratégia összefüggéseinek vizsgálata a magyar vállalatok körében. Letöltve: <http://core.ac.uk/download/pdf/6359697.pdf>, letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
11. Cickán és társai, (2014): Kilábalás göröngyös talajon – Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Letöltve: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1528/1/BCE%20VKK%20GYORSJELENTESE%202014\\_2.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1528/1/BCE%20VKK%20GYORSJELENTESE%202014_2.pdf), letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
12. Alves-Santos: A Theory of Corporate Social Responsibility in Oligopolistic Markets. Letöltve: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.9279&rep=rep1&type=pdf>, letöltés dátuma: 2015. 06. 21.

13. Katona és Tessényi (2015): A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül. Marketing és Menedzsment. XLIX. évf. 2. szám/2015., 19–33. old.
14. Katona (2015): Így készül a szerencse. Taylor Folyóirat. VII. évf. 2015/1–2. szám, No. 18–19., 127–135. old.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Alves-Santos: A Theory of Corporate Social Responsibility in Oligopolistic Markets. Letöltve: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.9279&rep=rep1&type=pdf>, letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
- Bauer András–Berács József (1992) Marketing. Budapest: Aula Kiadó.
- Bonardi (2004): Global and political strategies in deregulated industries. Letöltve: [http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fsmj.367?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=previe w\\_click&show\\_checkout=1&purchase\\_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase\\_site\\_license=LICENSE\\_DENIED\\_NO\\_CUSTOMER](http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fsmj.367?r3_referer=wol&tracking_action=previe w_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER), letöltés dátuma: 2016. 06. 21.
- Bögel, Salamonné (2008): Vállalati stratégiaalkotás: Jelenségek és kérdőjelek. Letöltve: [https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/109208/file\\_up\\_BogelGy-Sne-VallalatiStrategiaalkotas.pdf?sequence=1&isAllowed](https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/109208/file_up_BogelGy-Sne-VallalatiStrategiaalkotas.pdf?sequence=1&isAllowed), letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
- Carlton, D., Perloff, J. (2003): Modern piacelmélet. Budapest: Panem Kiadó.
- Chikán (1997): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.
- Cickán és társai, (2014): Kilábalás göröngyös talajon – Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Letöltve: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1528/1/BCE%20VKK%20GYORSJELENTES%202014\\_2.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1528/1/BCE%20VKK%20GYORSJELENTES%202014_2.pdf), letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
- Katona (2010): A marketingaktivitás és a vállalati stratégia összefüggéseinek vizsgálata a magyar vállalatok körében. Letöltve: <http://core.ac.uk/download/pdf/6359697.pdf>, letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
- Katona (2015): Így készül a szerencse. Taylor Folyóirat. VII. évf. 2015/1–2. szám, No. 18–19., 127–135. old.
- Katona és Tessényi (2015): A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül. Marketing és Menedzsment. XLIX. évf. 2. szám/2015., 19–33. old.
- Kenesei-Gyulavári (2013): A marketing szerepe a vállalati versenyképességben, [http://real.mtak.hu/22519/1/Kenesei\\_Gyulavari\\_2013\\_A\\_marketing\\_szerepe\\_a\\_vallalati\\_versenykepessegeben\\_MM\\_u\\_184613.455486.pdf](http://real.mtak.hu/22519/1/Kenesei_Gyulavari_2013_A_marketing_szerepe_a_vallalati_versenykepessegeben_MM_u_184613.455486.pdf), letöltés dátuma: 2015. 06. 21
- KSH (2015): A regisztrált gazdasági szervezet száma, 2013. Letöltve: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/gaz/gaz21312.pdf>, letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
- Némethné (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer, letöltve: [http://www.epa.hu/00000/00017/00167/pdf/5\\_nemethne.pdf](http://www.epa.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf), letöltés dátuma: 2015. 06. 21.
- Szentes, T. (2013): Global crises: Is the Keynesian recipe relevant if applied under a global governance? Society and Economy, 35. évf., 3. szám, 273–297. old.